

(流通とS C・私の視点 1337 より続く)

**第二の特徴**は、価値概念である。G-Dロジックは、企業が価値を生み出し、顧客はその価値を消費する、という企業から顧客への一方向的・分業的な「価値生産」と「価値消費」を前提とする。一方、S-Dロジックは企業と顧客の双方がお互いに相互作用を通じて価値を創造するという双方向的・協業的な「価値共創」を前提とする。

また、G-Dロジックは企業が創るモノやサービスが貨幣と交換されることで実現する「交換価値」を重視する。一方、S-Dロジックは企業と顧客の双方が製品やサービスの購買時だけでなく、その前にも後にも様々なやり取りをする文脈のなかで実現する「使用価値」や「文脈価値」を重視する。

**第三の特徴**は、顧客像である。G-Dロジックにおける顧客は、「企業が創る価値」を受け取る「客体」であり、それを消費する消費者ととらえられる。S-Dロジックでは、顧客はサービスを受ける客体であると同時に「企業と協働して価値を共創する主体」であり、価値の消費者であると同時に生産者としての役割も担うと考える。

一例として、スポーツシューズ業界を考えてみよう。アシックスやナイキなど各メーカーによる従来の新製品開発競争は、シューズの機能や性能の高度化を通じて交換価値の最大化を目指すG-Dロジック型の経営である。

一方、アシックスストア東京が提供する女性限定の「ウィメンズナイトラン」などのイベントプログラム(皇居周回ランニングなどのブームの火付け役といわれる)は、企業の働きかけに顧客の行動が伴ってはじめて価値が実現することから、企業と顧客の価値共創を通じて使用価値の拡大を図るS-Dロジック型の経営といえる。ナイキのシューズとiPodが連動し走行履歴分析を提供する「ナイキプラス」も同様である。こうした事例は、先進的な創造業企業の多くで見られる。

また、いわゆるサービス業においてもG-Dロジック型経営とS-Dロジック型経営がある。

例えば、中古書籍販売における従来型の古書店とブックオフコーポレーションを比較してみよう。従来の古書店では、店主が持つ鑑定能力を活用し、書籍の資料性や希少性、専門性を見極め値付けする。店主が価値を創り出し、顧客はそれを享受するG-Dロジック型経営である。

一方、ブックオフの場合、書籍の資料性や希少性、専門性は問わず、店や本の清潔さや店員の親密さなどの「本の買いやすさ」と本の回収サービスなどの「本の売りやすさ」を提供する。顧客はブックオフで買った本を読んでそれを売り、別の本を買って読み終えては売りに来る。そうした顧客行動の拡大に伴って、店頭在庫は回転し、顧客が読みたい本が常に並ぶ。ブックオフと顧客と一緒に価値を共創するS-Dロジック型経営である。

また、気象情報サービスにおける気象庁(データ収集、分析、発信を一方向的に行うG-Dロジック型)に対して、ウェザーニュースは顧客から携帯メールで届く桜の様子や空模様のデータを分析し、開花予測やゲリラ雷雨情報などを顧客ごとに発信するS-Dロジック型の事例である。

時代の変化に対応するには、モノ中心のG-Dロジックからサービス中心のS-Dロジックに世界観を転換することが重要な最初の第一歩である。S-Dロジックのレンズで世界を見渡すと、日本企業の多くが直面する今日的課題の本質は同根であるように見えてくる。例えば、既存のサービス産業でいかに新事業を生み出すかという「サービスイノベーション」の課題や、モノづくり企業が脱コモディティー化(脱同質化)の一環として目指す「製造業のサービス化」の機会、新幹線や電力事業など日本に技術優位性があるのに苦戦している「インフラ輸出」の問題などである。

すなわち、長年にわたり一方向的・分業的な「価値生産」や「交換価値」に基づく経営を行ってきた組織や産業を、いかに双方向的・協業的な「価値共創」や「文脈価値」に基づく経営に転換するか。その際に何が障壁となり、どう乗り越えるのかなどが重要な課題として浮かび上がってくる。現在進行形のサービスサイエンスの議論から、今後様々な具体的な示唆を提供できるだろう。